View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Electronic National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"...

УДК 331.101.3:65. 016.3

О.О. ЗАМУЛА, доц., ХНТУСХ, Харків
О.В. БОРОВСЬКА, магістрант, НТУ «ХПІ», Харків

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті піднята проблема мотивації персоналу в умовах кризи. Необхідність вживання автоматизованої системи для збору, зберігання показників і організації обліку суб'єктивних оцінок роботи персоналу. У статті приведені значимі чинники, від яких залежить працездатність.

В статье поднята проблема мотивации персонала в условиях кризиса. Необходимость применения автоматизированной системы для сбора, хранения показателей и организации учета субъективных оценок работы персонала. В статье приведены значимые факторы, от которых зависит работоспособность.

In the article heaved up the problem of motivation of personnel in the conditions of crisis. Necessity of application of CAS for collection, storage of indexes and organization of account of subjective estimations of work of personnel. Meaningful factors which a capacity depends on are resulted in the article.

Низькі показники в бізнесі, небезпечні тим, що під час кризи вони загрожують не тільки стійкості, а й самому існуванню підприємства. Перше, що спадає на думку – відмовитися від інвестиційних проектів, скоротити рекламу і частину співробітників.

Найскладніше, в управлінні – це орієнтація на потреби ринку та мотивація персоналу. Скільки статей написано в пошуках ідеальної системи мотивації, а ефективність в Україні як і раніше, одна з найнижчих в світі. Зараз 2012 рік і економічна криза вимагає ефективного управління, але рішенням цього завдання в Україну можуть похвалитися небагато підприємство і компаній.

Перше, що робить керівник під час кризи – оптимізує витрати на оплату праці, тобто скоротити, відправити у відпустки, звільнити. Але, якщо вдуматися, основну цінність в бізнесі, створюють люди, їх знання, навички. Конкурентоспроможність підприємства визначається її співробітниками. При вмілому керівництві грамотні співробітники, безсумнівно, приведуть підприємство до лідерства на ринку.

Взаємозв'язок стратегії та ефективності компанії. Успіх підприємства визначається тим, як швидко і якими ресурсами домагається своїх стратегічних цілей. Мотивації в організації необхідно вибудовувати з орієнтацією на стратегічні цілі, які стоять перед бізнесом.Під час кризи, основи стратегії - місія організації, стратегічне бачення – навряд чи піддадуться корективи, у той час як стратегічні цілі, доведеться переглянути. Схематично взаємозв'язок елементів формалізованої стратегії можна представити.

Місія підприємства. Бачення організації:

Ключові фактори успіху підприємства

↓

Організація мети

↓

Організаційні показники результативності та цільові значення

↓

Дії по досягненню мети

У статті розгляду два останні елемента реалізації стратегії – вибір організаційних показників результативності і дії по досягненню цілей. Як використовуючи формалізований підхід в реалізації стратегії, домогтися підвищення ефективності, як персоналу, так і роботи всього підприємства в цілому.

Для керівника приваблива пропозиція підвищити ефективність бізнесу на 10-30 % за досить короткий період. Невеликий розрахунок. У різних галузях витрати на оплати праці варіюються від 20 % до 60 % від загальних витрат. Ці витрати залишаються одними з найбільших в бюджеті будь-якого підприємства, у сфері реальної економіки. Наскільки може зрости прибуток підприємства (навіть в умовах кризи), якщо ефективність співробітників виросте в 1,5-2 рази (при тих же витратах на оплату праці, вироблення зросте на 50-100 %). Більше доступного ресурсу з великим потенціалом віддачі, наявного в розпорядженні керівника складно уявити.

Ефективна робота персоналу на підприємстві є результатом тривалої роботи керівництва компанії щодо формування на підприємстві результативного і існує на підприємстві. Система включає в себе як матеріальні стимули, так і елементи нематеріального заохочення.

У підприємства яке працює на ринку тривалий час, як правило, є свої маленькі секрети в сфері матеріальної мотивації персоналу. Ми можемо ефективно управляти лише тим, що можемо достовірно виміряти. Перше що необхідно зробити - це знайти оцінку, систему координат для мотиваційних схем. Обійтися об’єктивними показниками при побудові системи мотивації (продажу, прибуток, задоволеність клієнтів) або тільки суб’єктивними (дотримання корпоративних стандартів, клієнтоорієнтованість, дисциплінованість) неможливо. Система повинна включати в себе найбільшзначимідлябізнесуаспекти.

Системи мотивації, орієнтовані на стратегію. Керівнику важливо вміти зв’язати цілі бізнесу з трудовою мотивацією. Матеріальна мотивація буде в цьому випадку тим механізмом, який допоможе керівнику відзначити успіхи, направивши зусилля на досягнення цілей бізнесу.

Розглянувши механізм матеріальної мотивації як елемент визнання результатів роботи, необхідно відмовитися від зрівнювання оплати праці співробітників, що мають різну кваліфікацію і продуктивність. Такий підхід призводить до демотивації і знижує ініціативу. Система матеріальної

мотивації повинні знайти своє місце як постійна (окладная) частину оплати праці, так і нефіксована частина, розмір якої визначатиметься від виробничих результатів. Як правило питання мотивації – особливо матеріальної, найгостріші. Керівнику необхідно пояснювати причини змін, цілі нової системи оплати праці. Мотивації, заснована на цілях – це система управління очікуваннями персоналу. Завдання керівництва в тому, щоб ці очікування були позитивними. Співробітники повинні орієнтуватися високу продуктивність і отримання фінансового бонусу.

Частина оплати праці фіксована (оклад) визначається рівнем кваліфікації співробітника його виробничим потенціалом, в той час як нефіксована частина (бонус) визначається результативністю в роботі. Для створення системи координат для розрахунку фінансового бонусу, зручно використовувати три основні показники, що описують результативність роботи персоналу:

– показники на основі об'єктивних даних (КРБ - наприклад, обсяг або дохід від продажів, кількість клієнтів, коефіцієнт шлюбу);

– показники на основі суб'єктивних даних (дисципліна, клієнтоорієнтованість, зовнішній вигляд);

– показник, що відображає реалізаціюзапланованих заходів, виконання доручень, виданих працівникові з певним заздалегідь результатом.

Через ці показники можна досить повно описати посадові обов'язки співробітника і оцінити якість їх виконання.

КРБ у співробітників може сильно відрізнятися в залежності від набору функцій, виконуваних ними. Показники на основі об'єктивних даних мають найвищий вагу в порівнянні з іншими показниками. Значимість таких показників можна змінювати в залежності від зміни пріоритетів на ринку і стратегічних пріоритетів самої компанії, в цьому випадку необхідно просто поміняти вага показника. Об'єктивні дані по більшості показників легко отримати із сучасних автоматизованих облікових систем. У них може зберігатися інформація як за обсягами (маржі, прибутку) продажів, так і інша фінансова і нефінансова інформація.

Показники необхідно вибрати з чотирьох областей моніторингу діяльності підприємства.

1. Фінансові показники. Джерело система бухгалтерського обліку та автоматизована система бюджетного управління.

2. Показники по ринку і клієнтам. CRM-система, запроваджена на підприємстві може надати, дані по клієнтах, впровадження самої CRM-системи буде великим кроком у підвищенні ефективності роботи відділу продажів і маркетингу.

3.Внутрішні процеси. Запроваджена система менеджменту якості відповідно до стандарту ISO, передбачає вимірювання показників по виробничим процессам.

4. Співробітники та інфраструктура. Використання автоматизованої системи управління персоналом. Облік рівня компетенцій співробітників.

Одним з важливих елементом в системі оцінки результативності співробітника є виконання ним доручень та завдань, поставлених керівництвом. За підсумками, співробітник, відповідальний за контроль виконання завдань, вказує, які з них виконані, а виконання яких не досягнуто. З урахуванням кількості виконаних завдань, розраховується підсумковий показник, який впливає на загальну результативність співробітника.

Третьою групою критеріїв, на підставі яких відбувається оцінка ефективності роботи працівника, є суб'єктивні критерії: дотримання процесуальних обмежень і періодичних процедур. Такі суб'єктивні оцінки назвемо процесуальним або корпоративними стандартами.

Три групи показників об'єднуються в єдину матрицю, через яку планується і оцінюється результативність кожного співробітника.

Однією з серйозних задачь при формуванні системи мотивації є правильний вибір показників результативності, а з іншого - необхідність забезпечити підтримку в актуальному стані всіх показників протягом тривалого часу. Не маючи автоматизації доведеться використовувати лише ті показники, які ми можемо порахувати вручну, або замінити об'єктивні дані суб'єктивною оцінкою, що для системи мотивації часто неприйнятно. Але довіра персоналу до системи мотивації, побудованої на суб'єктивних оцінках керівництва, буде низьким. Інший аргумент на сторону автоматизованої системи полягає в тому, що вона забезпечує регулярність збору даних і їх аналізу. Підведення підсумків має ввійти в практику оперативної роботи співробітника і керівника.

Цю систему можна застосувати на практиці, описавши показники ефективності менеджера пороботі з клієнтами (менеджера по продажам).

З автоматизованої системиможна збирати, зберігати та аналізувати показники. У списці співробітників підприємства в прив'язці до організаційної структури. За допомогою нього можна легко вибирати цікавий об'єкт управління (посада, з призначеним на неї співробітником) для аналізу виконання показників. У центральній верхній частині на закладках представлені набори показників з плановими та фактичними даними, а в нижній частині екрана формується динамічний звіт, за допомогою якого можна бачити зміну показників в часі.

Розглянемо тепер матрицю менеджера з продажу в іншому поданні, де можна бачити SMART-завдання і стандарти співробітника (див.рис.).

Найбільш важливі показники для посади отримують найбільшу вагу в матриці. Наприклад в наведеному прикладі основним показником є маржа від продажу. У цій посаді визначені такі показники, як: кількість нових клієнтів, залучених відповідно до спеціалізації менеджера, задоволеність клієнтів, а також кількість отриманих контактів на відкритих заходах (наприклад, на виставках). Крім того, у продавця є завдання: отримання відгуків від клієнтів по виконаній роботі, проведення розбору скарг, проведення презентації нового продукту колегам і т.д. В якості набору по-

казників, які оцінюються з використанням суб'єктивного підходу, виділені стандарти «робота по збору та зберігання документації» і «клієнтоорієнтованість».

Цільові показники					
Цільові показники	Вага,%	План	Факт	% виконання	КПД,%
Маржа від продажу	50	150 000	130 000	86,667	43,334
Стандарти,%	10	100	100	100	10
Кількість нових клієнтів	10	5			
SMART задачі,%	10	96	95	98,958	9,896
Кількість контрактів на відкритих заходах	10	15			
Сума					66,866

SMART задачі		
SMART задачі	Вага,%	Статус
Отримати відгуки від клієнтів	30	66,667
Провести аналіз скарг клієнтів,звіт передати керівнику	20	
Провести презентацію нової продукції	20	
Подзвонити клієнту та привітати зі святом	10	
Збір дебіторської заборгованності	20	100
Участь у виставках	10	

Стандарти		
Порядок сбору документації	Вага,%	Оцінка
Клієнтоорієнтованність	50	Відповідає очікуваному
	50	Відповідає очікуваному

Рис. – Матриця показників менеджера по продажам

Після того, як в системі будуть зібрані дані за об'єктивними показниками, керівник або співробітник, на якого покладено відповідна функція, проставляє факт виконання кожного завдання і виконує її оцінку за суб'єктивними показниками. Як підсумок по кожному співробітнику розраховується у відсотках коефіцієнт його ефективності. На основі заздалегідь певного алгоритму, розраховується розмір фінансового бонусу. Умовою отримання бонусу може бути, наприклад, таке правило: «При ефективності менше 60 % – відсутність премії, при ефективності від 60 % до 75 % розмір бонусу буде 50 %, а при ефективності більше 95 % – співробітник отримає бонус розмірі 100 %». Таким чином, ми отримуємо об'єктивний показник ефективності співробітника – розрахований математично коефіцієнт на основі запланованих цільових орієнтирів, які були відомі співробітникові заздалегідь. При досягненні позначених показників, співробітник буде винагороджений, при значному недовиконання – може стати питання про звільнення. Важливим елементом системи мотивації на підприємстві є нематеріальні стимули.

При впровадження на підприємстві системи мотивації, заснованої на досягненні цільових показників, багато керівників починають сумніватися в її життєздатності. Частина з них виявиться права. Є кілька значущих чинників, від яких залежить, чи дійсно така система буде працювати на підприємстві тривалий час:

– підтримка системи з боку першої особи підприємства, яке визначає стратегію бізнесу: власника або топ-менеджера. Воля і послідовність керівника будуть багаторазово винагороджені у вигляді зростання бізнес-показників;

– готовність персоналу до змін. Керівнику потрібно оцінити наскільки своєчасними будуть організаційні зміни на підприємстві. Криза поставила багато компаній в умови виживання. При правильно вибраному векторі організаційних змін, можна одержати необхідний в існуючих умовах кризи зростання продуктивності праці;

– участь персоналу в змінах. Впровадження системи управління по цілям має сенс починати з навчання керівників і персоналу. Без навчання технології постановки цілей та оцінки результатів, неможливо буде донести той безумовний раціоналізм, який закладений в цій технології.

Впровадження нової системи мотивації не є панацеєю для будь-якого підприємства і рішення про доцільність її впровадження має приймати власник або керівник. Але потрібно визнати, що підвищення ефективності персоналу – завдання, яке може принести значну віддачу для бізнесу. Створення системи управління по цілям допоможе керівникам не тільки визначитися з пріоритетами для бізнесу, а й донести до співробітників ті завдання, які є значущими для компанії в непростих економічних умовах.

Список літератури: **1.** *Є. В. Мних*. Економічний аналіз: підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с. **2.** *Нападовська Л.В.* Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 224 с. **3.** *Сич Є.М., Кравчук Г.В., Ільчук В.П.* Управлінський аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2004. – 204 с. **4.** *Панасюк В.* Управління витратами виробництва. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 118 с. **5.** *Верхоглядова Н.І.* Фінансовий аналіз суб'єктів господарської діяльності промислових підприємств: Монографія. – Дніпропетровськ: наука і освіта, 2003. – 204 с. **6.** *К. Уолш*. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. – К.: Всеувито; Наукова думка, 2001. – 367 с. **7.** *Банасько Т.М.* Класифікація витрат як засіб поглиблення інтеграційних властивостей функції обліку в системі управління // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. № 30. – С. 25-31. **8.** *Череп А.В.* Економічний аналіз: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 160 с. **9.** *Н. Костецька*. Стратегія зниження витрат // Галицький економічний вісник. – 2005. № 2 (6). – С. 38-43.

Надійшла до редколегії 30.03.2012.